

Henri Verdier, Dinsic : « 8 ou 9 ans pour un grand projet, c'est trop »

Rencontré fin décembre, le [nouveau Dinsic](#) (Directeur interministériel du numérique et des systèmes d'information et de communication de l'Etat), Henri Verdier s'est longuement entretenu, en exclusivité, avec la rédaction de *Silicon.fr*. Après une [première partie](#) consacrée à sa philosophie de l'action de la nouvelle Dinsic, ce second volet de notre entretien se penche sur les stratégies de baisses des coûts et de sécurisation des grands projets qu'entend mettre en œuvre le nouvel homme fort de l'informatique de l'Etat.

Un domaine où la France a connu de récents déboires (avec l'ONP, Louvois ou encore SIRHEN) et où Henri Verdier semble déterminé à faire bouger les lignes. Notamment en insufflant la culture de l'agile dans les DSI des ministères.

Silicon.fr : Les objectifs d'économie assignés par le Premier ministre en 2013 s'élevait à entre 500 et 800 millions d'euros sur les 2 milliards de dépenses externes. Cette ambition est-elle encore tenable ?

Henri Verdier : La première année, nous sommes parvenus à un premier niveau d'économies (environ 100 millions, NDLR). Nous sommes en train de faire l'évaluation pour l'exercice en cours, qui se termine en avril. Notons tout de même qu'il y a eu, pour des raisons que vous connaissez, deux plans anti-terroristes au cours de cette année dont les investissements s'ajouteront aux trajectoires initiales. Sur le périmètre considéré en 2013, je pense que nous ferons les économies annoncées. Mais il faut avoir conscience que le périmètre de l'informatique au sein de l'Etat est lui-même en expansion (lire [le début de cet entretien](#), paru hier dans nos colonnes).

Où se situent les principaux gisements d'économies ?

Mon premier sentiment, c'est que certains ministères, ont déjà fait beaucoup d'efforts budgétaires. Trop même dans certains cas. Les nouvelles économies résident plutôt dans des stratégies interministérielles. La reconquête de l'agilité peut ainsi se révéler essentielle pour tous les grands projets. L'interopérabilité repensée au travers de l'Etat plate-forme, c'est-à-dire des API au service des usages, peut l'être également. Et il ne faut pas oublier un autre sujet majeur, l'administration territoriale de l'Etat. La réforme territoriale doit être l'occasion de repenser le parc, les processus et les organisations. Une mission a été confiée en ce sens à l'Inspection générale de l'administration et à l'Inspection générale des finances, avec l'appui du SGMAP (secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, dont dépend la Dinsic, NDLR), pour réfléchir à la meilleure stratégie d'innovation dans l'administration territoriale. Enfin, on n'a fait qu'effleurer le potentiel qu'apporte la culture de la donnée : pour aller chercher des économies, passer par les data sciences s'avère souvent surpuissant. S'y ajoutent les efforts de mutualisation déjà entamés, comme celui touchant aux datacenters ou au recours au Cloud. On voit parfois ce dernier comme une commodité, mais c'est aussi la possibilité d'innover sans avoir à financer une infrastructure, la baisse drastique de la barrière à l'entrée. Cinq très beaux dossiers, de mutualisation de datacenters ou de Cloud interne à l'Etat, viennent d'ailleurs d'être validés en comité de pilotage du PIA (Programme d'investissements d'avenir, NDLR).

Une des missions de la Dinsic vise à la sécurisation des grands projets. Quelles leçons tirez-vous des échecs récents de l'ONP ou de Louvois ?

D'abord, il y a une bonne nouvelle. Grâce à la création de la Dinsic, on ne peut plus être pris par surprise sur les dérives de ces grands projets. Après, j'estime que l'Etat doit encore se forger, collectivement, une doctrine sur la manière de conduire ces grands projets, dont il a besoin. C'est un travail qui demandera du temps. Il n'existe pas beaucoup d'endroits dans le monde où l'on mène des projets de cette dimension. Une première dimension de cette doctrine pourra porter sur la durée des projets. Des projets dont l'échéance se situent dans 8 ou 9 ans n'entrent plus dans les cycles d'innovation actuels. Il y a 9 ans, le smartphone n'existait pas ! Il faut donc repenser la durée de ces projets, s'inspirer de la culture de l'agile, apprendre à travailler en séquences plus courtes avec une création de valeur vérifiable à chaque étape. Ce grand chantier est encore devant nous.

Est-ce que les échecs mentionnés plus haut présentent des points communs ?

Oui. Il y a des projets très ambitieux, avec un pilotage un peu trop distribué et des responsabilités trop diluées. S'y ajoutent des questions sur la doctrine d'emploi de la sous-traitance. Le problème n'est pas le recours à la sous-traitance à proprement parler, mais son pilotage. Un sous-traitant va rarement refuser de concevoir un lot, même si ce dernier ne sert à rien ! Il y a aussi la nécessité d'entrer dans une culture agile basée sur des expérimentations, des itérations, des tests... Je pense souvent que la chance des startups, c'est qu'elles doivent faire leurs preuves avec un budget de départ initial assez modéré, et ne trouvent des financements qu'au fur et à mesure de leurs succès constatés. C'est cette culture qui doit s'instiller profondément au cœur de l'Etat. L'entrée dans l'ère numérique l'impose.

Le projet aujourd'hui en souffrance se nomme SIRHEN, la refonte des SIRH de l'Education Nationale. Suite à un rapport auquel a participé la Dinsic, le ministère a choisi un scénario de sortie de crise. Quel regard portez-vous sur ce scénario de refonte, qui doit aboutir en 2022 seulement ?

Un constat, auquel la Dinsic a participé, a été dressé, montrant qu'il fallait corriger la trajectoire. Il montre aussi que le socle technologique du projet est sain. Le ministère est en train de travailler cette trajectoire, en dialogue avec la Dinsic, qui se prononcera quand elle sera documentée.

[Lire notre enquête : [SIRHEN, le Louvois bis que cache l'Education Nationale](#)]

La Dinsic est censé dialoguer avec le Premier ministre sur les grands projets, sur la base d'un tableau de bord que vous produisez. Ce dialogue est-il effectif aujourd'hui ?

Ce tableau de bord trimestriel a déjà été produit à deux reprises. Il recense les 50 projets les plus sensibles de l'Etat. C'est un exercice intéressant, car il permet de construire collectivement une philosophie de conduite de ces projets. La construction de ce tableau de bord a ainsi permis de mesurer que ces projets-là durent en moyenne 6 ans, en grande partie à cause du temps de déploiement. J'ai signalé aux DSI et au Premier ministre que cela me paraissait un peu long.

Quels sont vos dossiers prioritaires aujourd'hui, trois mois environ après votre nomination à la tête de la Dinsic ?

Sans doute un des plus structurants reste l'Etat plate-forme et [France Connect](#). A la fois pour faire exister une Dinsic unifiée et parce qu'il amène une nouvelle approche pour le SI de l'Etat. Par cette approche-là, on doit entrer dans une logique de délivrance du service plus compatible avec la philosophie du numérique.

Imaginez-vous aller plus loin en matière d'usage de l'Open Source dans l'administration ?

Oui et c'est effectivement un autre projet traversant toute la Dinsic. Beaucoup d'initiatives existent déjà un peu partout dans l'administration. Mais on cherche encore une stratégie permettant à l'Etat d'être aux côtés des contributeurs. C'est un chemin nouveau. Pour moi, l'Open Source ne se résume pas à une politique d'achat, même si celle-ci existe bien sûr. Il s'agit avant tout d'apprendre à développer avec les communautés.

La Dinsic n'est pas là pour imposer telle ou telle direction à un ministère, qui doit tenir compte de son contexte propre et définir sa propre trajectoire. Même si, en Italie, il existe une règle intéressante dans le code des marchés publics, qui impose au service concerné de documenter le recours à une solution gratuite pour couvrir le besoin exprimé, même si c'est pour écarter cette possibilité. Cette règle, consistant à imposer une analyse sérieuse sur ce sujet, me semble excellente.

A lire aussi :

[Henri Verdier, Dinsic : « projeter l'Etat dans la modernité numérique »](#)

[Jacques Marzin, DSI de l'Etat : « On peut être au rendez-vous des économies promises »](#)